GrupoFleury

**FLEURY S.A.**
Companhia Aberta de Capital Autorizado
CNPJ/MF nº 60.840.055/0001-31
NIRE 35300197534

www.fleury.com.br/ri

f.lopes

# Relatório da Administração - 2012

## 1. Aos Senhores Acionistas

Atendendo às disposições legais, a Administração de Fleury S.A. tem a satisfação de apresentar o Relatório da Administração e as Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2012. As demonstrações financeiras consolidadas foram elaboradas e são apresentadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo os pronunciamentos emitidos pelo CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e de acordo com os Padrões Internacionais de Demonstrações Financeiras - *International Financial Reporting Standards* (IFRS) - emitidos pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e também com base nas e normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

## 2. Mensagem da Administração

O ano de 2012 foi marcado por um cenário macroeconômico desafiador para as empresas. Acompanhando as incertezas geradas pela crise financeira mundial, as expectativas de crescimento da economia doméstica foram reduzidas gradativamente ao longo dos meses, registrando apenas 0,9% no consolidado do ano e frustrando as estimativas divulgadas pelos analistas econômicos no início do ano.

Não obstante a conjuntura enfrentada, o Grupo Fleury obteve sólidos resultados, confirmando a consistência de sua estratégia e de seu modelo de negócios. O ritmo de crescimento orgânico foi mantido acima de dois dígitos durante todos os trimestres e, adicionando o montante advindo de aquisições, a receita bruta da Companhia atingiu a cifra de R$ 1,7 bilhão, com expansão de margem EBITDA em 323 bps e aumento de 5,9% em seu Lucro Líquido.

A ampliação da oferta de serviços de alta qualidade nas marcas do grupo, por meio do "Projeto Expansão", continua sendo um dos principais pilares de crescimento da Companhia. Em sua proposta de oferecer soluções diagnósticas cada vez mais completas e conclusivas, está não apenas expandindo a aplicação do conceito de "*one-stop-shop*" aos pacientes - atendendo suas necessidades diagnósticas em um só local - como também oferecendo aos médicos-clientes informações cada vez mais integradas, utilizando o estado da arte do conhecimento médico.

Sob tal perspectiva, foram entregues, ao longo de 2012, duas novas unidades em São Paulo (Fleury Granja Viana e a+ Viaduto do Chá) e um aumento na oferta de serviços em doze unidades de atendimento. Nesse período, foram adquiridas onze ressonâncias magnéticas e dez tomógrafos visando à melhoria de *mix* de serviços nas operações do Grupo.

Somando-se a ao Projeto Expansão os recursos destinados ao desenvolvimento de novas plataformas tecnológicas e à renovação contínua de seu parque de equipamentos, o investimento total do Grupo Fleury ao longo de 2012 atingiu o montante de R$ 162,8 milhões.

Após a aquisição de Labs D'Or em 2011, a mais vultosa de sua história, os esforços do Grupo Fleury também foram direcionados para a integração dessa empresa em sua estrutura, avaliada em R$ 1,2 bilhão e que envolvia 57 unidades de atendimento e 21 operações diagnósticas em hospitais. Dessa forma, ao longo de 2012, avançou-se fortemente na integração cultural dos colaboradores, e concluíram-se etapas importantes do projeto, tais como unificação do *call-center*, implantação do ERP/SAP, internalização de exames previamente terceirizados, padronização dos processos, entre outros. A conclusão das próximas etapas, que inclui a unificação da área técnica no Rio de Janeiro e do sistema de atendimento, assim como a revisão do portfólio de marcas na regional, está prevista para 2013.

Em paralelo à etapa final de integração de Labs D'Or, o Grupo Fleury anunciou, em parceria com Odontoprev, sua 27ª aquisição, a do Grupo Papaiz, uma empresa com mais de trinta anos de existência e com uma posição de liderança em radiologia odontológica na cidade de São Paulo. Essa operação tem como objetivo o desenvolvimento de negócios nesse mercado ainda incipiente, com concorrência pulverizada e um alto potencial de crescimento.

Significativos avanços também ocorreram nas áreas de Inovação e Sustentabilidade. Pelo segundo ano consecutivo, o Grupo Fleury foi reconhecido por práticas nessas áreas, sendo incluído no Guia Exame de Sustentabilidade como uma das 21 empresas-modelo no Brasil, e na lista das 20 empresas que mais resultados conseguiram com base em inovação segundo a Consultoria A.T. Kearney, com apoio da Revista Época Negócios. Tais reconhecimentos são decorrentes da cultura que permeia o Grupo Fleury desde 1926 e insere-se em sua atuação estratégica.

Por fim, o Grupo Fleury encerra o exercício de 2012 completando três anos como companhia de capital aberto. Nesse período, a empresa registrou importantes marcos em sua história, destacando-se a aquisição de Labs D'Or, o lançamento da marca "a+ Medicina Diagnóstica" e a aceleração do crescimento orgânico, além da inauguração da Universidade Corporativa e importantes avanços em P&D e Sustentabilidade. O índice de liquidez aumentou 50%, o *market-value* da Companhia valorizou-se em 70%, e R$ 100 milhões foram pagos a título de dividendos e juros sobre capital próprio.

Os resultados e as grandes realizações de 2012 descritos neste Relatório estão respaldados na parceria construída no dia a dia de um relacionamento íntegro, ético e transparente com todos os *stakeholders.*

## 3. Condições Macroeconômicas e Mercado

A economia global ainda enfrenta período de incerteza, com possibilidades de baixo crescimento por período prolongado. Altas taxas de desemprego, aliadas à implantação de ajustes fiscais, ao limitado espaço para ações anticíclicas e a incertezas políticas, traduzem-se em projeções de baixo crescimento em economias maduras, onde as taxas de juros oficiais foram sustentadas nas mínimas históricas.

Sobre a economia brasileira, tem crescido abaixo do seu potencial. A demanda doméstica, impulsionada por incentivos fiscais, expansão moderada do crédito e crescimento do emprego e renda, tem sido o principal fator de sustentação da atividade, mesmo que tenham avançado em menor velocidade. A inflação medida pela variação mensal do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) em 2012 alcançou 5,8% ante 6,5% em 2011. Após sucessivas reduções, a taxa Selic atingiu 7,25% a.a. em outubro de 2012, seu menor nível histórico, e tem se mantido constante.

Dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram que, ao longo do ano, houve criação de 1,3 milhão de postos de trabalho formais, abaixo das expectativas iniciais e equivalente a um aumento de 3,4% sobre o estoque registrado no final de 2011. Os setores que mais contribuíram para esse aumento no número de empregos formais foram o setor de serviços e o de comércio. Em resumo, o conjunto de dados disponíveis indica que, embora o mercado de trabalho continue robusto, há sinais de moderação na margem.

Para o ambiente de negócios no setor de saúde brasileiro, apesar da desaceleração da criação de empregos formais e modestas previsões de crescimento do PIB, os fundamentos continuam sólidos e atraindo investidores internos e externos.

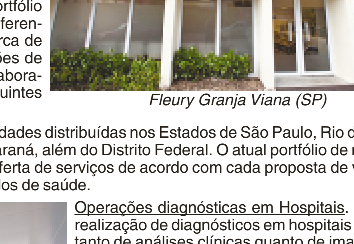
A quantidade de beneficiários de operadoras médico-hospitalares continua crescendo, mas de forma menos acelerada. Durante os nove primeiros meses de 2012, foram 1,4 milhão de novos beneficiários em planos médico-hospitalares, atingindo uma taxa de cobertura de 25,1% da população brasileira (aumento de 50bps em comparação a set/11).

No campo regulatório, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem divulgado sua agenda regulatória visando à desburocratização e aumento da transparência do sistema, bem como a promoção da qualificação de pagadores e prestadores. A agência também tem sinalizado maior atuação para normatização da contratualização entre pagadores e prestadores, além de iniciativas para gerar comparabilidade de qualificação entre os prestadores e valorização de promoção de saúde e medicina preventiva.

## 4. Sobre o Grupo Fleury

O Grupo Fleury constitui-se em uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do País, com 87 anos de existência, referenciada pela comunidade médica e pela opinião pública por sua excelência em serviços ao cliente, inovação e qualidade técnica.

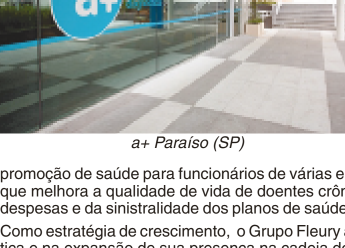
Contando com uma equipe de profissionais reconhecida no Brasil e no exterior, o Grupo Fleury destaca-se na oferta de soluções cada vez mais integradas e completas na cadeia de saúde, com foco em um posicionamento competitivo de intimidade com os clientes. A empresa objetiva a oferta da melhor solução em Medicina Diagnóstica e Preventiva, estando presente nos principais centros econômicos do País.



*Fleury Granja Viana (SP)*

Para isso, o Grupo Fleury conta com um portfólio de aproximadamente 3,5 mil testes em 37 diferentes áreas diagnósticas. Em 2012, foram cerca de 53 milhões de exames realizados e 9 milhões de clientes, atendidos por mais de 9,5 mil colaboradores e 1,6 mil médicos, por meio das seguintes linhas de negócio:

Unidades de Atendimento. Cerca de 190 unidades distribuídas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Paraná, além do Distrito Federal. O atual portfólio de marcas da companhia permite que ela segmente sua oferta de serviços de acordo com cada proposta de valor, com foco nos públicos A, B e C dos planos privados de saúde.



*a+ Paraíso (SP)*

Operações diagnósticas em Hospitais. Envolve a realização de diagnósticos em hospitais parceiros, tanto de análises clínicas quanto de imagem e outras especialidades. Para os médicos localizados nessas instituições, fornece informações diagnósticas de alto valor agregado para a condução de seus trabalhos com seus pacientes. Atualmente o Grupo atende 29 instituições hospitalares consideradas de alto nível.

Laboratório de Referência. Realização de exames de média e alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil, possibilitando-lhes a ampliação de sua gama de oferta com qualidade diagnóstica única.

Medicina Preventiva. Esse braço de negócios da companhia se dedica à oferta de (i) projetos de promoção de saúde para funcionários de várias empresas; (ii) check-up; (iii) gestão de doenças crônicas, que melhora a qualidade de vida de doentes crônicos, ao mesmo tempo em que possibilita redução das despesas e da sinistralidade dos planos de saúde.

Como estratégia de crescimento, o Grupo Fleury atua na consolidação do mercado de Medicina Diagnóstica e na expansão de sua presença na cadeia de prestação de serviços de saúde, diferenciando-se por meio da geração de conhecimento e inovação e da excelência no atendimento a seus clientes.

A estratégia baseia-se em cinco grandes avenidas de crescimento:

- Crescente oferta de serviços aos clientes existentes com a ampliação de seu portfólio de serviços em suas marcas de atuação, principalmente nos serviços de análises clínicas e diagnóstico por imagem.
- Expansão e realocação de unidades de atendimento por meio do aumento do tamanho e número de unidades, melhor qualificação de sua infraestrutura de prestação de serviços para a ampliação e atração de novos clientes em todas suas marcas.
- Processo seletivo de aquisições nos mercados onde já atua e expansão para novos mercados representativos, principalmente em serviços de diagnóstico por imagem.
- Expansão das operações em hospitais e para laboratórios por meio do aumento do número de instituições clientes nesse segmento e também da ampliação do portfólio de serviços para aqueles já atendidos.
- Crescimento dos serviços de medicina preventiva com a identificação de novas oportunidades de negócios e a expansão das linhas de negócios atuais.

*Centro de Endoscopia Digestiva*

## 5. Governança Corporativa

Práticas e processos de governança corporativa são altamente valorizados no Grupo Fleury, alinhando-se a diretrizes e recomendações de instituições de reconhecimento e de abrangência mundial, em rigorosa conformidade com exigências legais, regulação do mercado de capitais e estatutos societários. Dessa forma, o Grupo Fleury segue elevados princípios de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e socioambiental.

Antes mesmo de tornar-se uma sociedade por ações ou de listar suas ações na bolsa de valores já havia estabelecido uma administração dividida entre diretoria e conselho de administração com a participação de conselheiros independentes. Principalmente por este motivo, ao tornar-se uma companhia de capital aberto, optou por aderir ao Novo Mercado, segmento de listagem especial da BM&FBovespa, que exige a adoção do mais elevado padrão de Governança Corporativa pelas companhias.

Emitindo apenas ações com direito a voto (ações ordinárias) sem qualquer diferenciação de direitos entre acionistas controladores e os demais, como 100% de *tag-along* na alienação de controle, a Companhia também assumiu a obrigação de manter percentual mínimo de ações em circulação (*free-float*) e número mínimo de conselheiros independentes, além de se vincular à arbitragem na Câmara de Arbitragem do Mercado da BM&FBovespa, entre outras obrigações adicionais já determinadas pela lei das S.As..

Em 2010, um ano após a abertura do capital no Novo Mercado da BM&FBovespa, a Companhia conquistou o prêmio do IBGC de melhor empresa em governança entre as listadas em bolsa - ratificando o prêmio recebido em 2007, também concedido pelo IBGC, como empresa de capital fechado com melhores práticas em governança.

Na Companhia, os órgãos da administração passam por avaliações formais de desempenho sendo que na Diretoria os membros são avaliados individualmente pelo Presidente e este pelo Conselho de Administração; e o Conselho de Administração é avaliado por seus membros efetivos.

O Conselho de Administração do Grupo Fleury, criado em 1998, tem como objetivo fixar a orientação geral dos negócios e eleger a Diretoria Estatutária, dentre outras competências que lhe são atribuídas pela Lei e pelo Estatuto Social. O Conselho de Administração possui um Regimento Interno que disciplina seu funcionamento, bem como de seus comitês de assessoramento. Este órgão é composto por dez membros efetivos, sendo três conselheiros independentes, o que corresponde a 30%, porcentagem superior ao exigido pelas regras do Novo Mercado. O mandato dos conselheiros é por prazo determinado de dois anos sendo permitida a reeleição. O Conselho se reúne ordinariamente a cada dois meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

| Membro | Cargo |
|---|---|
| José Gilberto Henriques Vieira | Presidente do Conselho de Administração |
| Ewaldo Mario Kuhlmann Russo | Vice-Presidente do Conselho de Administração |
| Jorge Neval Moll Filho | Conselheiro |
| Vivien B. Gomez Navarro Rosso | Conselheiro |
| Omar Magid Hauache | Conselheiro |
| Márcio Serôa de Araujo Coriolano | Conselheiro |
| Milton Almicar Silva Vargas | Conselheiro |
| José Paschoal Rossetti | Conselheiro Independente |
| Luiz Carlos Vaini | Conselheiro Independente |
| Marcelo Pereira Malta de Araújo | Conselheiro Independente |

Há três comitês permanentes instituídos pelo Conselho de Administração da Companhia para assessoramento com competências determinadas e que são disciplinados pelo Regimento Interno do Conselho de Administração ou por regimento próprio do Comitê: Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos; Comitê de Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional; e Comitê de Estratégia. Estes comitês realizam reuniões periódicas para debater assuntos de suas competências e emitem pareceres e sugestões de ações ao Conselho, que delibera sobre sua implementação.

Em 2012, o Conselho instituiu o Comitê Temporário de Governança Corporativa, com o objetivo de analisar e aprimorar as práticas de governança corporativa da Companhia, sugerindo ao Conselho de Administração revisão e atualização das práticas existentes. Composto por três membros, também integrantes do Conselho de Administração, esse comitê será extinto após a conclusão dos trabalhos que lhe foram propostos. Além de melhorias nas práticas já estabelecidas, este Comitê propôs e o Conselho aprovou novas iniciativas relacionadas à governança. Oito se destacaram:

1. A avaliação colegiada do Conselho de Administração pela Diretoria Executiva, com focos em aferir sua real contribuição e sua efetividade na companhia, constituída por seis blocos abertos em 26 questões - I. Dimensionamento e Constituição; II. Relacionamento e Integração com a Diretoria Executiva; III. Efetividade e Processo Decisório; IV. Contribuições Relacionadas à Gestão; V. Visões, Descortínio e Estratégia; e VI. Contribuições na Geração de Resultados.

2. A avaliação individualizada dos Conselheiros de Administração, por metodologia estruturada, constituída por três blocos abertos em 34 questões relacionadas a posturas e a atributos pessoais - I. Integridade; II. Envolvimento Construtivo; e III. Competência.

3. A avaliação, por metodologia estruturada e abrangente, do sistema de governança como um todo.

4. A avaliação do Grupo Fleury em relação a diretrizes e recomendações mundiais para boas práticas de governança corporativa, baseada em sínteses extraídas de cinco fontes reconhecidas - ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised 2009; OECD Principles of Corporate Governance 2004; National Association of Corporate Directors Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies 2011; Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code 2010.

5. Instituição de Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, com foco nos valores e na cultura do Grupo Fleury, na abertura para "conversas significativas" entre os Conselheiros e Área Executiva, na aprendizagem, compartilhamento e disseminação de conhecimento.

6. A formatação de pauta-padrão e de calendário anual para as reuniões para maior eficácia e maior aderência do Conselho de Administração às suas funções.

7. A revisão do Regimento Interno do Conselho de Administração, incorporando os avanços propostos nos propósitos e processos de governança, as mudanças em marcos regulatórios e as novas regras estabelecidas pela BM&FBovespa para as empresas listadas no Novo Mercado.

8. Criação de Secretaria de Governança Corporativa, com funções ampliadas em relação às de um secretário de Conselho de Administração.

Foram nomeados para a coordenação dos comitês os seguintes Conselheiros Independentes:

i. Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos: Luiz Carlos Vaini.

ii. Comitê de Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional: Marcelo Pereira Malta de Araújo.

iii. Comitê de Estratégia: José Paschoal Rossetti.

iv. Comitê Temporário de Governança Corporativa: José Paschoal Rossetti.

A Diretoria Estatutária da Companhia é formada por cinco diretorias. O mandato dos diretores estatutários é de dois anos e deve coincidir com o mandato do Conselho de Administração, permitida a reeleição. Cabe aos membros da diretoria zelar pelo cumprimento do Estatuto Social, do Código de Conduta, Planejamento Estratégico e executar as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral, aprovar os planos, os programas e as normas gerais de operação, administração e controle, prestar contas periodicamente sobre os resultados dos negócios ao Conselho de Administração, entre outras atribuições.

Em 2012, a Diretoria Executiva de Negócios foi dividida em três, com diferentes focos e objetivos: "Diretoria Executiva de Negócios Fleury"; "Diretoria Executiva de Negócios a+ e Labs D'Or" e "Diretoria Executiva de Negócios em Hospitais, Medicina Preventiva e Laboratório de Referência". O cargo estatutário foi assumido por Paulo Pedote. Nesse mesmo ano, João Patah assumiu o cargo estatutário de Diretor de Relações com Investidores.

| Diretores Estatutários | Cargo |
|---|---|
| Omar Magid Hauache | Presidente |
| José Marcelo Oliveira | Diretor Executivo de Pessoas |
| Paulo Pedote | Diretor Executivo de Negócios |
| João R. K. Patah | Diretor de Relações com Investidores |

## 6. Inovação e P&D

O Grupo Fleury credita, como um de seus principais diferenciais competitivos, à sua forte cultura de inovação, expressa nos negócios por meio da valorização, atração e retenção de capital intelectual diferenciado e constante incentivo a essa prática. Por meio de métodos, ferramentas e processos estruturados, seus profissionais aplicam sistematicamente o seu conhecimento em medicina e saúde na busca contínua por inovações. Como resultado, o Grupo Fleury destaca-se como pioneiro no setor de serviços de saúde e foi reconhecido, pelo segundo ano consecutivo, entre as 20 empresas mais inovadoras do país de acordo com pesquisa realizada pela consultoria A.T. Kearney, com apoio da revista "Época Negócios" - o Grupo Fleury é a única empresa do setor de saúde a figurar na lista.

Uma das iniciativas da organização para fomentar a pesquisa e o desenvolvimento entre seus colaboradores e médicos, a Jornada do Conhecimento, chegou a sua 22º edição reunindo 351 trabalhos - um crescimento de 32% em relação ao ano anterior -, sendo 167 cases administrativos e 184 trabalhos científicos derivados de pesquisas realizadas na própria instituição, algumas em parceira com universidades.

Além disso, o Grupo também se destaca no cenário de pesquisa e desenvolvimento nacional por iniciativas de inovação aberta, por meio do engajamento de múltiplos *stakeholders*, como agências de fomento, Universidades e Instituições de pesquisa do Brasil e do exterior, pesquisadores do Grupo Fleury e das instituições parceiras, dentre outros. Nesse contexto, a 1ª Chamada Pública para Pesquisa e Inovação do Grupo Fleury, realizada em 2011, contou com a submissão de 67 propostas, tendo sido aprovados 17 projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico. Em 2012, foi iniciada a execução desses projetos. Além disso, a empresa contou com apoio da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) na subvenção dos recursos destinados a P&D, por meio dos editais "Inova Brasil" e "Subvenção Econômica à Inovação Nacional".

Ao longo do ano de 2012, o desenvolvimento de novos produtos favoreceu ainda mais a posição de pioneirismo do Grupo Fleury em testes diagnósticos e serviços em saúde, contribuiu para o aprimoramento dos profissionais e para a entrega de soluções diagnósticas. Nesse contexto, foram implantados 104 novos produtos e alterações de metodologia em medicina laboratorial e centro diagnóstico, aumentando o portfólio de exames necessários para investigação de situações clínicas priorizadas em diferentes núcleos de especialidades médicas. Nos últimos quatro anos, o Grupo Fleury lançou no mercado mais de 450 novos produtos.

Também foram enviados aos médicos de pacientes que buscaram nossos serviços mais de 17.600 relatórios integrados abrangendo casos diagnósticos considerados de alta complexidade, e que são avaliados em abordagem multidisciplinar. Por se tratar de um serviço de alto valor agregado, os relatórios integrados se constituem em importantes ferramentas de diferenciação da marca "Fleury".

Em 2012, o conceito de "Centros Médicos Integrados" foi estendido para mais unidades da marca Fleury com os núcleos "Centro de Medicina Materno-Fetal" e "Vila da Saúde" (atendimento pediátrico), além da inauguração do "Centro de Medicina Diagnóstica Integrada do Aparelho Locomotor". Esses centros - adicionados aos já existentes "Centro de Endoscopia Digestiva Avançada", "Centro Diagnóstico Integrado de Neurologia e Medicina do Sono", "Centro de Atendimento Especializado ao Paciente com Linfoma" e "Centro de Apoio e Reabilitação de Disfunções Urinárias" - disponibilizam serviços multidisciplinares para investigação diagnóstica de situações clínicas específicas dentro de ambientes equipados com modernas tecnologias e amparados por equipes médicas e de retaguarda especializadas. Para o cliente médico é oferecido um serviço de excelência em apoio diagnóstico, com abordagem completa e integrada. Para o paciente este conceito pioneiro traz o benefício de diagnóstico mais preciso e seguro, em um único local, e fora do ambiente hospitalar, reforçando o posicionamento estratégico de intimidade com os clientes, com foco em suas necessidades e na resolução de seus problemas.

## 7. Sustentabilidade

A integração e o equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos, alinhados à qualidade e eficiência dos processos das organizações, são temas essenciais para o desenvolvimento sustentável. O Grupo Fleury é norteado por esses princípios e busca agregar valor aos *stakeholders* por meio do seu plano estratégico de sustentabilidade, desenvolvimento de iniciativas voltadas ao tema e ações que visam minimizar impactos decorrentes da sua atuação na sociedade e meio ambiente.

A empresa tem apoio de uma ampla gama de projetos, programas e certificações que os auxiliam na busca contínua pelo uso racional dos recursos e melhoria da qualidade de seus processos. Dentre essas iniciativas, destaca-se o "Projeto Ecoeficiência", uma ferramenta integrada ao *Triple Bottom Line*, que busca atingir valorização do produto com menor impacto ambiental. A metodologia foi implantada no setor de Automação da Área Técnica, visando à mensuração e redução do consumo de recursos naturais. Outro diferencial foi a Certificação LEED - *Leadership In Energy & Environmental Design* - obtida pela unidade Fleury Alphaville, com objetivo de agregar aspectos sustentáveis ao projeto desta e de futuras edificações da marca.

A extensão da certificação ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO14001 (Gestão Ambiental) para as marcas "a+" nos Estados de São Paulo e Paraná demonstram o compromisso da Companhia com a com a excelência e gestão da qualidade.

Outro ponto de destaque é a acreditação ACR (Colégio Americano de Radiologia). A Unidade Fleury Paraíso recentemente recebeu este selo para os serviços de medicina nuclear e PET/CT.

Estabelecer relações sólidas e duradouras com os públicos com que se relaciona - acionistas, clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores, investidores e parceiros - traz vínculos de confiança e de respeito mútuo. O Grupo Fleury atua em diversas frentes para estreitar seu relacionamento com seus públicos, pois acredita que dessa forma entende e atende melhor a necessidade de cada um deles. Nesse contexto, destaca-se o "Programa de Voluntariado" que, em 2012, levou 18 ações solidárias a seis regionais, atingindo 400 interações voluntárias. Além disso, houve aumento de 16% na base do voluntariado comparado a 2011. Com o "Projeto Pescar", foi possível a formação de mais 33 jovens em "Qualidade no Atendimento ao Cliente", em 2012, ano também marcado pela implantação dos projetos "F@lando em Saúde", em parceria com a empresa Philips do Brasil, que visa à conscientização de educadores do terceiro setor em temas relacionados à gravidez na adolescência e DSTs (Doenças Sexualmente Transmissíveis), e pelo "Projeto Dom", que tem como objetivo capacitar instituições do setor de saúde, com vistas à promoção da qualidade da prestação de serviço aos seus atendidos.

Ainda em 2012, o Grupo Fleury foi considerado uma das empresas-modelo em Responsabilidade Socioambiental segundo o "Guia Exame de Sustentabilidade", publicação anual editada pela Revista Exame, do Grupo Abril, que destacou o conjunto de 190 ações sustentáveis implantadas pelo Grupo, envolvendo desde as iniciativas de voluntariado, até a implantação de sistemas de ar-condicionado de maior eficiência energética e processo de reuso de água na unidade administrativa Campo Belo.

## 8. Gestão de Pessoas

Na medida em que o Grupo Fleury cresce, aumenta o seu desafio em atrair, manter e desenvolver equipes investindo em formação, capacitação e na qualidade de vida de seus colaboradores, que representam um importante diferencial competitivo.

Para estimulá-los, a companhia tem trabalhado no aprimoramento e desenvolvimento de ferramentas de gestão de pessoas, criando oportunidades de aprendizado, desenvolvimento e crescimento profissional. A adoção de práticas éticas e não discriminatórias proporciona um ambiente de trabalho meritocrático, agradável e de alta produtividade.

O Grupo Fleury encerrou o ano de 2012 com um crescimento na quantidade de profissionais de 18% em relação ao ano anterior, contando com 1.611 médicos e 9.647 colaboradores. Esse crescimento é explicado principalmente pela expansão de sua atuação em negócios hospitalares, proporcionando aos pacientes de hospitais, serviços de alta qualidade em medicina diagnóstica.

O programa de Trainees, principal programa de formação de jovens talentos no Grupo Fleury, chegou ao seu terceiro ano, com o recorde de 12.196 jovens inscritos, dos quais 12 foram aprovados. O programa tem duração de dois anos, com compromisso de formar líderes para atuar em atividades voltadas à saúde e áreas administrativas.

O Programa de Gestão de Talentos, cujo objetivo é identificar e avaliar o potencial dos líderes da organização, gerou um aumento de 6% nas movimentações internas em relação a 2011, impactando diretamente na identificação e formação interna de líderes do Grupo Fleury. Neste ano, 14 líderes da companhia foram selecionados por meio do Programa de Gestão de Talentos, e receberam incentivos para a participação em pós-graduação executiva no Brasil e no Exterior.

O programa Viver Melhor (programa de qualidade de vida do Grupo Fleury) chega ao sexto ano, acreditando que hábitos saudáveis proporcionam uma transformação positiva no ambiente de trabalho. O Viver Melhor incentiva e apoia o colaborador em diversos programas como Respire Melhor (antitabagismo), Gesto (acompanhamento de gestantes), Acerte (saúde financeira), Saúde no Prato (orientações nutricionais), Corra + (grupos de corrida), Dançar é Saúde (convênio com academias de danças), entre outros. Em 2012, 1.441 colaboradores participaram de, ao menos, um dos programas do Viver Melhor, representando um crescimento de 117% em relação a 2011.

Em 2012, as novas instalações da Universidade Corporativa completaram um ano, com investimento de R$ 4,4 milhões na educação de seus colaboradores. Foram realizadas 322.104 horas de treinamento, o que representa um crescimento de 34% em relação a 2011. Alinhada ao programa de Gestão de Talentos, a Escola de Líderes (um dos programas da Universidade Corporativa) gerou 41 programas de desenvolvimento relacionados à gestão de pessoas, gestão de projetos e gestão de riscos, além de desenvolvimento profissional e pessoal em comunicação, *feedback* e *coaching*.

O Programa de *Stock Options* (plano de opção de compra de ações) chega ao seu terceiro ano com a renovação e ampliação do programa, com o objetivo de reconhecer e reter profissionais, proporcionando um incremento em sua remuneração variável conectada aos objetivos de longo prazo da empresa.

## 9. Gestão de Equipes Médicas

O Grupo Fleury encerra o ano de 2012 com 1.611 médicos, um crescimento de 23% em relação a 2011. Tal variação foi fortemente influenciada pela ampliação dos serviços e agendas das unidades de atendimento.

Em 2012, o novo modelo de integração de médicos completou o primeiro ano, com o objetivo de prover aos médicos o acesso à história e à cultura do Grupo Fleury, fazendo com que suas atitudes no atendimento aos clientes estejam alinhadas aos valores da companhia.

Para ampliar o processo de integração, foi implantado o "Projeto 100 dias para Médicos", em que após cem dias do início de suas atividades, o médico é convidado a participar de um evento para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, esclarecer dúvidas e alinhar informações. Este projeto tem por objetivo aumentar o sentimento de pertencimento e engajamento do novo médico no Grupo Fleury. Em 2012, foram realizados 28 encontros.

A "Campanha Médico Indica Médico" foi inaugurada com o objetivo de aumentar o quadro de médicos prestadores de serviço do Grupo, manter a qualidade das equipes e garantir a excelência no atendimento. Ao indicar colegas contratados, o médico recebe prêmios e subsídios para participação em Congressos. Desde o início da campanha, foram 195 médicos contratados.

O projeto "Equipes Médicas" entra no seu segundo ano. Com o objetivo de maximizar o valor agregado pelo médico para a Companhia, o projeto alinha o modelo de atuação do médico ao planejamento estratégico e amplia as práticas de melhorias na estrutura médica, garantindo assim a diferenciação na qualidade e na sinergia. Em 2012, o projeto gerou a revisão do modelo de atuação do médico, o ganho de sinergia entre médicos e as diversas áreas da companhia, mapeou o conhecimento médico instalado no Grupo Fleury e identificou o nível de serviços de cada profissional, divulgando as oportunidades, as etapas e as responsabilidades para a ampliação de escopo na prestação de serviço.

A busca de aperfeiçoamento profissional e troca de conhecimento continuam como ações altamente valorizadas pelo Grupo Fleury. Neste ano o PROEX (Programa de Excelência Médica) gerou incentivos que permitiram que 101 médicos participassem de congressos nacionais, 55 de congressos internacionais, além de 180 artigos publicados e 156 reuniões de atualização científica.

Com o intuito de promover a educação continuada do seu corpo clínico, foram realizadas 145 reuniões de atualização científica para os médicos da instituição, dentro das mais diversas especialidades, além de 181 publicações na Área Médica do Portal Corporativo, entre casos clínicos, artigos e boletins científicos, aulas, algoritmos, entre outros conteúdos educacionais. Foi lançado, em novembro, um Portal de Educação Continuada para os médicos atuantes nas marcas Labs D'Or e Felippe Mattoso, com publicação de vídeo-aulas, atlas, casos clínicos e chats de discussões de casos.

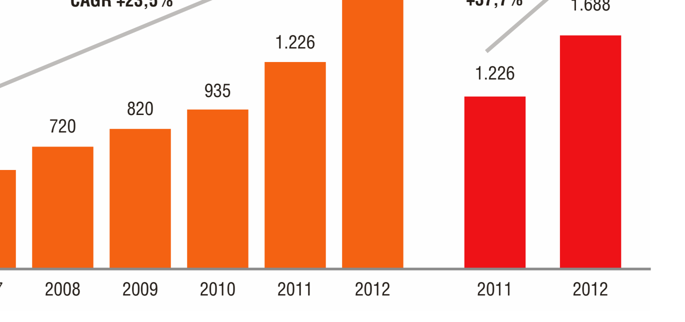
Além da educação continuada do seu corpo clínico, a área de Educação Médica demonstrou uma importante participação na produção de conteúdo científico para a comunidade médica no ano de 2012. Foram elaborados 20 boletins científicos enviados para mais de 50 mil médicos e publicados nos sites do Grupo Fleury. Paralelamente, foram organizados nove *webmeetings* com chat de discussão ao vivo, com 5,4 mil médicos cadastrados - um aumento de 85% em relação a 2011, o que resultou em mais de 10,7 mil acessos. Além disso, foram realizados 22 eventos presenciais em diferentes cidades brasileiras, incluindo dois eventos com convidados internacionais.

Para completar, o Programa de Especialização em Diagnóstico por Imagem foi consolidado e ampliado em São Paulo e no Rio de Janeiro, com um total de 36 especializados. O processo seletivo realizado em dezembro para o programa em 2013 atingiu um total de 168 inscritos.

## 10. Desempenho Operacional e Financeiro

Receita Bruta

A receita bruta consolidada do Grupo Fleury totalizou em 2012 o valor R$ 1,7 bilhão (dos quais 29% ou R$ 490 milhões, referentes a aquisições realizadas no ano de 2011 - Diagnoson e Labs D'Or), representando um crescimento de 37,7% em relação ao ano anterior. Nesse mesmo período, o crescimento orgânico (i.e. excluindo aquisições concretizadas no ano) foi 13,2%, de forma bem distribuída entre todas as linhas de negócio - resultado da estratégia consistente aliada à excelência na performance operacional.




Esse resultado favorável é consequência de uma proposta de valor diferenciada para os clientes em cada uma das marcas e linhas de negócio da companhia e, também, de disciplina na execução de sete atividades-chave:

- Entrega consistente da estratégia de diferenciação por meio do nosso portfólio de marcas, que inclui (i) intimidade com os clientes, (ii) oferta de soluções integradas, (iii) diversificação dos serviços, e (iv) melhores práticas de Governança Corporativa;
- Plano de Expansão bem gerenciado, aumentando a oferta de serviços (principalmente Imagem), expandindo a área disponível das unidades de atendimento e otimizando portfólios (serviços e fontes pagadoras);
- Inovação em produtos, procedimentos e serviços, principalmente por meio de Centros Médicos Integrados;
- A proposta diferenciada de "a +" no segmento de planos B/C e sua boa aceitação por médicos, clientes e planos de saúde em todo o país, permitindo ganho de participação e compensando a desaceleração do setor;
- Operações Diagnósticas em Hospitais, desenvolvendo alianças com destacadas Instituições Médicas;
- Novos Negócios, a exemplo de Medicina Preventiva; e
- Aquisições estratégicas.

Desempenho dos Negócios

| Em R$ milhões | 2012 | 2011 | 2012 vs. 2011 Total | 2012 vs. 2011 Orgânico |
|---|---|---|---|---|
| **Unidades de Atendimento** | **1.398** | **1.033** | **35,3%** | **13,9%** |
| **Operações Diagnósticas em Hospitais** | **232** | **135** | **71,4%** | **11,3%** |
| **Laboratório de Referência** | **31** | **34** | **-10,0%** | **-4,1%** |
| **Medicina Preventiva** | **27** | **24** | **15,5%** | **15,5%** |
| **Receita Bruta Total** | **1.688** | **1.226** | **37,7%** | **13,2%** |

*Unidades de Atendimento (UAs).* No ano de 2012, a receita dessa linha de negócio totalizou R$ 1,4 bilhão, 35,3% superior ao ano anterior, um crescimento impulsionado por expansão orgânica (13,9%) e aquisições (21,4%).

O crescimento orgânico foi bem distribuído entre as regiões e marcas do Grupo, resultado principalmente da expansão sustentável da marca "Fleury" aliada ao aumento da aceitação e reconhecimento da marca "a+" entre os clientes e a comunidade médica.

A área útil das UAs atingiu 98,5 mil m2 ao longo de 2012, associada à expansão na oferta de serviços, em especial Ressonância Magnética e Tomografia, que contaram com a aquisição de 11 e 10 novos equipamentos, respectivamente. A receita média por unidade cresceu 14,1% para R$ 7,3 milhões.

*Operações Diagnósticas em Hospitais.* Alcançou significativa expansão de 71,4% em comparação a 2011, atingindo R$ 232 milhões e passando a representar 13,7% da receita do Grupo. Desconsiderando o impacto de aquisições e contratos descontinuados, o crescimento dessa linha de negócio é de 16,8% no ano.

*Laboratório de Referência.* A receita atingiu R$ 30,9 milhões em 2012, abaixo do ano anterior, devido à racionalização do portfólio de clientes alinhada à estratégia de reposicionamento e diferenciação da companhia na prestação desses serviços.

*Medicina Preventiva.* Apresentou desempenho positivo no período, com aumento de 15,5% em receita, atingindo R$ 27,2 milhões. O serviço de Check-Up, oferecido de forma personalizada e em ambiente não hospitalar, aumentou sua receita em 13,6%, com crescimento de 13,2% em número de atendimentos realizados. Os serviços de Promoção de Saúde aumentaram sua receita em 10,0% no ano e o serviço de Gestão de Doenças Crônicas, que possui foco no acompanhamento e prevenção de complicações em portadores de doenças crônicas, atingiu 47,5 mil vidas contratadas, totalizando R$ 5,9 milhões de receita em 2012, aumento de 26,5% em relação ao ano de 2011. Um aspecto importante deste negócio é sua receita recorrente e cumulativa, por ser uma prestação contínua de serviços.

Impostos e Cancelamentos

A taxa de impostos sobre a Receita foi de 6,4% e Cancelamentos totalizou R$ 78,9 milhões (4,7% sobre a Receita Bruta).

A partir do início de 2012, o Grupo Fleury estabeleceu uma nova política para provisionamento de perdas com glosas, impactando diretamente a linha de Cancelamentos. Para contas vencidas de 121 dias a 180 dias, 15% de provisão; de 181 dias a 360 dias, 50% de provisão; acima de 360 dias, 85% de provisão. Não há itens discricionários. As provisões podem ser revertidas se um pagamento relativo a créditos devidos a mais de 120 dias for identificado. Nesse sentido, a cobertura para créditos devidos a mais de 120 dias alcançou 64% (48% no final de 2011).

Custo dos Serviços Prestados

O custo dos serviços prestados - que inclui despesas com profissionais técnicos, médicos, materiais, aluguéis de Unidades de Atendimento e manutenção de instalações e equipamentos entre outras - totalizou R$ 1,1 bilhão, representando 73,1% da receita líquida (comparado a 68,0% em 2011). O aumento registrado é atribuído principalmente a maior concentração de exames e procedimentos de imagem na composição da receita, além da preparação da estrutura para o crescimento de 2013 e da fase inicial de maturação de unidades de atendimento inauguradas no final de 2011.

As operações de Labs D'Or, orientadas para uma maior dispersão das unidades de atendimento de imagens, determinam menor eficiência de custo, quando comparada a preferência histórica da Companhia pelo conceito de "*one-stop-shop*". Este impacto na margem bruta é compensado parcialmente por menores despesas em SG&A como percentual da Receita Líquida.

Lucro Bruto

Em 2012, o Grupo Fleury registrou um Lucro Bruto de R$ 403 milhões, 12,0% superior ao registrado em 2011. Esse valor representa uma Margem Bruta de 26,9% em relação à Receita Líquida.

Despesas e Receitas Operacionais

As despesas gerais e administrativas atingiram R$ 190 milhões, incluindo R$ 30 milhões de despesas com depreciação e amortização. Outras despesas operacionais totalizaram uma versão (crédito) de R$ 3,2 milhões.

Em 2012 foram constituídas provisões para riscos tributários, trabalhistas e cíveis para as causas cujas perdas são consideradas prováveis pelos assessores legais e pela Administração, totalizando uma despesa de R$ 1,5 milhão.

EBITDA

| Em R$ milhões | 2012 | 2011 | 2012 vs. 2011 |
|---|---|---|---|
| **Lucro Líquido** | **107** | **101** | **5,9%** |
| **Resultado Financeiro** | **(59)** | **(8)** | **660,3%** |
| **Depreciação e Amortização** | **(100)** | **(59)** | **71,3%** |
| **IRCSL** | **(49)** | **(33)** | **50,8%** |
| **EBITDA** | **315** | **200** | **57,7%** |

O EBITDA atingiu R$ 315 milhões, representando uma margem de 21,0% da receita líquida (323bps superior ao ano anterior).

Resultado Financeiro

O resultado financeiro apresentou despesa líquida de R$ 58,6 milhões no ano de 2012, impactada principalmente pelo custo das Debêntures emitidas no final de 2011 e pela utilização do caixa para pagamento da última parcela referente a aquisição de Labs D'Or.

Imposto de Renda e Contribuição Social

Em 2012, o valor contabilizado foi de R$ 49,3 milhões. Considerando o montante de imposto corrente registrado, a taxa efetiva foi de 0,7%, influenciada principalmente pelo efeito de amortização dos ágios das aquisições.

Lucro Líquido e Lucro Líquido por Ação

O Grupo atingiu um lucro líquido de R$ 107 milhões, representando uma margem de 7,1% em relação à Receita Líquida. O Lucro Líquido por Ação foi de R$ 0,68.

## 11. Investimentos

Em 2012, o Grupo Fleury manteve o ritmo de investimentos e concluiu projetos importantes para todas as marcas, incluindo a abertura de duas novas unidades em São Paulo (Fleury Granja Viana e a+ Viaduto do Chá) e a expansão dos serviços em doze unidades. Nesse contexto, onze novas ressonâncias magnéticas e dez novos tomógrafos foram adquiridos, ampliando o *mix* de serviços nas operações. Além disso, o Centro de Medicina Diagnóstica Integrada do Aparelho Locomotor foi inaugurado na unidade Fleury Higienópolis - conforme comentado no capítulo sobre Inovação.

Com isso, o CAPEX orgânico atingiu R$ 163 milhões em 2012. Para os próximos anos, o Grupo Fleury espera manter a captura do crescimento da demanda por meio da continuidade de seu plano de expansão. A fim de apoiar esses investimentos, o investimento estimado para 2013 acelera para R$ 300 milhões, de acordo com o Orçamento de Capital proposto pela administração.

## 12. Estrutura de Capital

- Capital Social

  O capital social da Companhia é de R$ 1.380 milhões, totalmente subscrito e integralizado, dividido em 156.293.356 ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

- Endividamento

  O endividamento bruto consolidado da companhia (empréstimos bancários, dívidas de aquisições, tributos e debêntures de curto e longo prazo) diminuiu em R$ 234 milhões, justificado principalmente pelo pagamento da segunda parcela referente a aquisição de Labs D'Or no início de 2012. As disponibilidades, por sua vez, diminuíram em R$ 305 milhões, evidenciando os investimentos em expansão orgânica e aquisições. Com o alongamento da dívida, 19% da dívida estava no curto prazo em 2012, enquanto no ano anterior a concentração era de 28%.

  Em 2013 a companhia manterá o foco na gestão de sua estrutura de capital, priorizando operações de longo prazo. Dentre as operações que suportarão o investimento realizado pela empresa nos próximos anos e a readequação do perfil de endividamento desejado, destaca-se a 2ª emissão de debêntures não conversíveis no valor de R$ 500 milhões, emitida em Fevereiro de 2013 com prazo de 7 (sete) anos e remuneração equivalente a CDI acrescido de 0,85% ao ano.

- Classificação de Risco

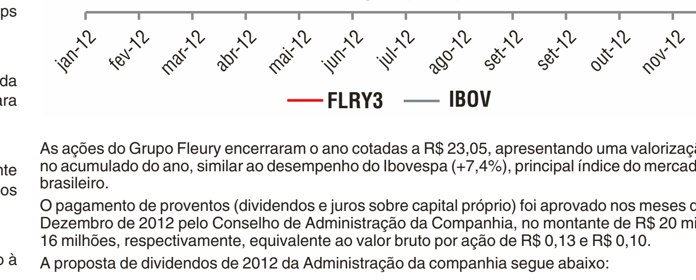
  A agência de risco Moody´s manteve o *rating* corporativo Ba1 para Fleury SA e atribuiu ratings Ba1/Aa1 para suas debêntures seniores sem garantia no valor proposto de R$ 500 milhões e emitidas em Fev/2013. A perspectiva foi considerada estável.

## 13. Mercado de Capitais

O Grupo Fleury tem suas ações negociadas sob o código FLRY3 no segmento Novo Mercado da BM&FBovespa. Atualmente, a Companhia tem 33,4% de suas ações em circulação (*free-float*).

Em 2012, o volume financeiro médio diário de negociação das ações atingiu R$ 5,33 milhões, montante 19% superior ao realizado no mesmo período do ano anterior. O número médio de negócios diários realizados aumentou em 69%, passando de uma média diária de 350 negócios em 2011 para 590 negócios em 2012.

Como reflexo do aumento de volume e negócios, o Índice de Liquidez avançou de 0,0095% em 2010 para 0,0138% em 2011 e 0,0154% em 2012.




As ações do Grupo Fleury encerraram o ano cotadas a R$ 23,05, apresentando uma valorização de 7,7% no acumulado do ano, similar ao desempenho do Ibovespa (+7,4%), principal índice do mercado de ações brasileiro.

O pagamento de proventos (dividendos e juros sobre capital próprio) foi aprovado nos meses de Agosto e Dezembro de 2012 pelo Conselho de Administração da Companhia, no montante de R$ 20 milhões e R$ 16 milhões, respectivamente, equivalente ao valor bruto por ação de R$ 0,13 e R$ 0,10.

A proposta de dividendos de 2012 da Administração da companhia segue abaixo:

| (Em R$ mil) | 2012 |
|---|---|
| Lucro do Exercício | 106.588 |
| Reserva Legal - 5% do Lucro do Exercício | 5.329 |
| **Lucro disponível para distribuição** | **101.259** |
| Dvidendos Mínimos Obrigatórios - 25% do Lucro disponível para distribuição | 25.315 |
| **Dividendos e Juros sobre Capital Próprio propostos:** | |
| Dividendos distribuídos | 20.000 |
| Juros sobre capital próprio* | 16.000 |
| Dividendos e Juros sobre Capital Próprio imputados aos dividendos | 36.000 |
| Dividendos complementares sobre resultado do período | 0 |
| **Total** | **65.259** |

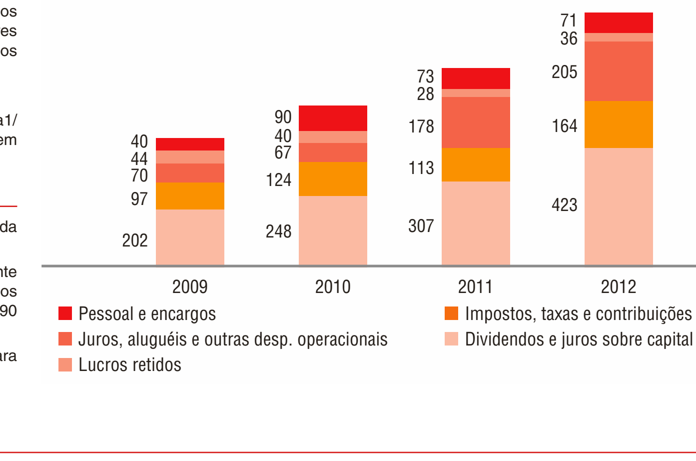
* Juros sobre capital próprio pagos (R$ 13.857, líquidos do imposto de renda retido na fonte)

O saldo remanescente do lucro foi transferido para reserva de retenção de lucros com o objetivo de atender às necessidades de recursos para investimentos futuros, de acordo com o orçamento de capital a ser apresentado para aprovação da Assembleia Geral Ordinária.

## 14. Demonstração do valor adicionado

O valor adicionado, que é um indicador da riqueza agregada à sociedade pela Companhia em sua atividade econômica, totalizou R$ 898,3 milhões em 2012 (R$ 698,2 milhões em 2011). O demonstrativo completo faz parte das demonstrações financeiras.

**Distribuição do valor adicionado**
(em R$ milhares)




## 15. Perspectivas

O cenário macroeconômico para o País, em particular a contínua geração de empregos formais, e a tendência de maior utilização dos serviços médicos e aumento da longevidade da população, criam um ambiente muito favorável para todas as empresas do setor de saúde. O Grupo Fleury perseguirá uma expansão orgânica destacada, investindo na ampliação da oferta de serviços em sua rede de unidades de atendimento e fortalecendo ainda mais a percepção de valor de suas marcas.

Para as operações diagnósticas em hospitais, que já representam cerca de 14% da receita do Grupo, as oportunidades de crescimento são grandes, com expectativas de ampliação no número de leitos das instituições parceiras e no número de hospitais atendidos pela Companhia para prestação de serviços diagnósticos com qualidade diferenciada.

A aceleração da contratação dos serviços de Medicina Preventiva e as permanentes inovações em produtos e soluções seguirão contribuindo para o crescimento de receita da companhia.

Acreditamos que as ações realizadas nos últimos anos viabilizarão a melhoria do retorno sobre o capital investido, por meio das sinergias, da curva de maturidade de novas unidades e novos negócios, e das economias advindas das unificações e integrações de áreas e sistemas.

O Grupo continuará mantendo altos padrões de governança corporativa, meritocracia e compromisso com a ética, a sustentabilidade, a evolução da medicina e com o bem-estar dos indivíduos para o desenvolvimento da sociedade.

## 16. Cláusula Compromissória

A Companhia, seus acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, quando instalado, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de valores mobiliários em geral, além daquelas constantes deste Regulamento de Listagem, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

## 17. Relacionamento com Auditores

A política do Grupo Fleury junto aos seus auditores independentes, no que diz respeito à prestação de serviços não relacionados à auditoria externa, está substanciada nos princípios que preservam a independência do auditor. Esses princípios se baseiam no fato de que o auditor não deve auditar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais ou ainda advogar para o seu cliente. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2012, os auditores independentes da Companhia, *PricewaterhouseCoopers*, foram contratados para serviços adicionais ao exame das demonstrações financeiras, e os honorários para esses serviços representam aproximadamente 31,9% do total de honorários recebidos ou 46,9% do montante referente à auditoria externa das demonstrações financeiras no exercício.

Os serviços adicionais referem-se a procedimentos de *due dilligence* (contratado em 20/01/2012), revisão de procedimentos contábeis e fiscais (contratados em 14/05/2012), e emissão de laudo de avaliação da Clínica Luiz Felippe Mattoso para fins de incorporação (contratado em 08/11/2012). A responsabilidade pelas definições inerentes aos procedimentos executados e sua aplicação são prerrogativas da Administração, assim, é entendimento tanto da Companhia quanto de seus auditores externos, que tais serviços não afetam a sua independência profissional. Os honorários referentes aos serviços adicionais contratados foram de R$ 293,7 mil.

## 18. Declaração da Diretoria

Em observância às disposições constantes da Instrução CVM nº 480/09, a Diretoria declara que discutiu, reviu e concordou com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes e com as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de Dezembro de 2012.

## 19. Agradecimentos

A administração do Grupo Fleury agradece a todos que têm agregado valor ao nosso negócio: aos nossos colaboradores, por sua dedicação e busca incansável pela excelência técnica e de atendimento; aos nossos fornecedores, pela parceria e compromisso com a qualidade e os valores da Companhia; aos acionistas, pela confiança em nossa gestão; aos clientes, comunidade médica, operadoras de saúde e empresas clientes, cuja satisfação com nossas boas práticas médicas nos motiva a perseguir metas cada vez mais audaciosas de desempenho e confiabilidade.

**José Gilberto Henriques Vieira**
Presidente do Conselho de Administração

**Omar Magid Hauache**
Presidente

**José Marcelo Oliveira**
Diretor Executivo de Pessoas

**Paulo Pedote**
Diretor Executivo de Negócios a+ e Labs D'Or

**Carlos A. Iwata Marinelli**
Diretor Executivo de Negócios Fleury

**Jeane Tsutsui**
Diretora Executiva Médica e de Atendimento

**Fernando L. Alberto**
Diretor Executivo de Negócios em Hospitais, Lab. Referência e Medicina Preventiva

**Rendrik Franco**
Diretor Executivo de Estratégia e Marketing

**Para detalhes da análise de nosso resultado de 2012, visite o nosso site:**
www.fleury.com.br/ri.

# Balanços Patrimoniais

Em 31 de dezembro (Em milhares de reais - R$)

| Ativo | Controladora 31/12/2012 | Controladora 31/12/2011 | Consolidado 31/12/2012 | Consolidado 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Ativo Circulante** | | | | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 180.143 | 481.400 | 180.798 | 486.006 |
| Instrumentos financeiros derivativos | 12.735 | 434 | 12.735 | 434 |
| Contas a receber | 357.008 | 280.803 | 359.043 | 284.630 |
| Estoques | 18.838 | 17.065 | 18.838 | 17.651 |
| Impostos a recuperar | 78.375 | 38.186 | 79.087 | 40.100 |
| Despesas do exercício seguinte | 4.108 | 2.563 | 4.108 | 2.569 |
| Outros | 7.790 | 7.318 | 8.249 | 7.550 |
| **Total do ativo circulante** | 658.997 | 827.769 | 662.858 | 838.940 |
| **Ativo Não Circulante** | | | | |
| **Realizável a longo prazo:** | | | | |
| Impostos a recuperar | - | 3.464 | - | 3.464 |
| Depósitos judiciais | 10.852 | 7.007 | 10.855 | 13.235 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 99.740 | 79.176 | 99.740 | 79.176 |
| Instrumentos financeiros derivativos | - | 5.502 | - | 5.502 |
| Outros | 10.875 | 10.325 | 10.874 | 10.326 |
| **Total do realizável a longo prazo** | 121.467 | 105.474 | 121.469 | 111.703 |
| Investimentos | 19.590 | 62.901 | 246 | 251 |
| Imobilizado | 419.587 | 361.013 | 424.288 | 375.625 |
| Intangível | 1.516.488 | 1.467.808 | 1.529.298 | 1.515.418 |
| **Total do ativo não circulante** | 2.077.132 | 1.997.196 | 2.075.301 | 2.002.997 |
| **Total do Ativo** | 2.736.129 | 2.824.965 | 2.738.159 | 2.841.937 |

| Passivo e Patrimônio Líquido | Controladora 31/12/2012 | Controladora 31/12/2011 | Consolidado 31/12/2012 | Consolidado 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Passivo Circulante** | | | | |
| Debêntures | 1.669 | 1.688 | 1.669 | 1.688 |
| Empréstimos e financiamentos | 86.663 | 33.025 | 86.663 | 34.427 |
| Instrumentos financeiros derivativos | 127 | 70 | 127 | 70 |
| Fornecedores | 70.238 | 73.096 | 70.997 | 75.441 |
| Salários e encargos a recolher | 43.102 | 42.463 | 43.102 | 43.000 |
| Provisão para imposto de renda e contribuição social | 29 | 1.011 | 29 | 1.011 |
| Impostos e contribuições a recolher | 29.950 | 24.567 | 30.463 | 27.216 |
| Contas a pagar - aquisição de empresas | 10.100 | 192.190 | 10.574 | 195.734 |
| Outras contas a pagar | - | 1.446 | - | 1.446 |
| **Total do passivo circulante** | 241.878 | 369.556 | 243.624 | 380.033 |
| **Passivo Não Circulante** | | | | |
| Debêntures | 450.000 | 451.568 | 450.000 | 451.568 |
| Empréstimos e financiamentos | 21.731 | 100.266 | 21.731 | 101.814 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 182.388 | 113.565 | 182.388 | 113.565 |
| Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis | 51.524 | 53.247 | 51.524 | 56.374 |
| Impostos e contribuições a recolher | 58.238 | 70.166 | 58.238 | 70.593 |
| Contas a pagar - aquisição de empresas | 24.462 | 33.711 | 24.746 | 35.104 |
| Outros | - | 1.005 | - | 1.005 |
| **Total do passivo não circulante** | 788.343 | 823.528 | 788.627 | 830.023 |
| **Patrimônio Líquido** | | | | |
| Capital social | 1.379.747 | 1.378.124 | 1.379.747 | 1.378.124 |
| Reserva de capital - opções outorgadas reconhecidas | 3.766 | 2.561 | 3.766 | 2.561 |
| Reserva de reavaliação | 1.476 | 2.236 | 1.476 | 2.236 |
| Reserva legal | 30.499 | 25.169 | 30.499 | 25.169 |
| Reserva para investimentos | 290.420 | 223.791 | 290.420 | 223.791 |
| **Total do Patrimônio Líquido** | 1.705.908 | 1.631.881 | 1.705.908 | 1.631.881 |
| **Total do passivo e patrimônio líquido** | 2.736.129 | 2.824.965 | 2.738.159 | 2.841.937 |

# Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Consolidado)

Exercícios findos em 31 de dezembro (Em milhares de reais - R$, exceto os dividendos por ação, propostos e distribuídos)

| | | Capital | Reserva de Capital | | Reservas de lucros | | | Patrimônio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Capital social | Despesas com emissão de ações | Opções outorgadas reconhecidas | Reserva de reavaliação | Reserva legal | Reserva para Investimentos | Lucro (Prejuízos) Acumulados | líquido atribuído aos controladores |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2010** | 854.842 | (22.784) | 1.196 | 3.142 | 20.137 | 155.270 | - | 1.011.803 |
| Aumento de capital | 546.066 | - | - | - | - | - | - | 546.066 |
| Realização da reserva de reavaliação | - | - | - | (906) | - | - | 906 | - |
| Plano de opção de compra de ações | - | - | 1.365 | - | - | - | - | 1.365 |
| Lucro líquido do exercício (R$ 0,64 por ação) | - | - | - | - | - | - | 100.647 | 100.647 |
| Destinação do lucro: | | | | | | | | |
| Juros sobre capital próprio propostos, (R$ 0,21 por ação) | - | - | - | - | - | - | (28.000) | (28.000) |
| Constituição da reserva legal | - | - | - | - | 5.032 | - | (5.032) | - |
| Reserva para investimentos | - | - | - | - | - | 68.521 | (68.521) | - |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2011** | 1.400.908 | (22.784) | 2.561 | 2.236 | 25.169 | 223.791 | - | 1.631.881 |
| Aumento de capital | 1.623 | - | - | - | - | - | - | 1.623 |
| Realização da reserva de reavaliação | - | - | - | (760) | - | - | 760 | - |
| Plano de opção de compra de ações | - | - | 1.205 | - | - | - | 611 | 1.816 |
| Lucro líquido do exercício (R$ 0,68 por ação) | - | - | - | - | - | - | 106.588 | 106.588 |
| Destinação do lucro: | | | | | | | | |
| Juros sobre capital próprio propostos (R$ 0,10 por ação) | - | - | - | - | - | - | (16.000) | (16.000) |
| Dividendos antecipados | - | - | - | - | - | - | (20.000) | (20.000) |
| Constituição da reserva legal | - | - | - | - | 5.330 | - | (5.330) | - |
| Reserva para investimentos | - | - | - | - | - | 66.629 | (66.629) | - |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2012** | 1.402.531 | (22.784) | 3.766 | 1.476 | 30.499 | 290.420 | - | 1.705.908 |

# Demonstração do Valor Adicionado

Períodos findos em 31 de dezembro (Em milhares de reais - R$)

| | Controladora 31/12/2012 | Controladora 31/12/2011 | Consolidado 31/12/2012 | Consolidado 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Receitas** | **1.575.149** | **1.033.242** | **1.621.157** | **1.187.642** |
| Vendas de mercadorias, produtos e serviços | 1.640.972 | 1.068.417 | 1.687.987 | 1.226.270 |
| Provisão para glosas e créditos de liquidação duvidosa | (76.811) | (45.043) | (77.847) | (48.496) |
| Outras receitas | 10.988 | 9.868 | 11.017 | 9.868 |
| **Insumos adquiridos de terceiros** | **(644.020)** | **(426.933)** | **(669.905)** | **(496.523)** |
| Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos | (489.138) | (310.172) | (510.702) | (373.533) |
| Materiais, energia, serviço de terceiros e outros. | (154.369) | (116.200) | (158.626) | (121.893) |
| Perda/Recuperação de valores ativos | (513) | (561) | (577) | (1.097) |
| **Valor adicionado bruto** | **931.129** | **606.309** | **951.252** | **691.119** |
| Depreciação e amortização | (97.240) | (50.772) | (100.263) | (58.527) |

| | Controladora 31/12/2012 | Controladora 31/12/2011 | Consolidado 31/12/2012 | Consolidado 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Valor adicionado líquido** | **833.889** | **555.537** | **850.989** | **632.592** |
| **Valor adicionado recebido em transferência** | **46.784** | **72.358** | **47.363** | **65.639** |
| Equivalência patrimonial | (376) | 8.471 | - | - |
| Receitas financeiras | 47.160 | 63.887 | 47.363 | 65.639 |
| **Valor adicionado total** | **880.673** | **627.895** | **898.352** | **698.231** |
| **Distribuição do valor adicionado** | **(880.673)** | **(627.895)** | **(898.352)** | **(698.231)** |
| Pessoal e encargos | (416.281) | (281.185) | (422.697) | (307.442) |
| Impostos, taxas e contribuições | (161.716) | (99.968) | (164.474) | (112.530) |
| Juros, aluguéis e outras despesas operacionais | (196.088) | (146.095) | (204.593) | (177.612) |
| Dividendos e juros sobre capital próprio | (36.000) | (28.000) | (36.000) | (28.000) |
| Lucros retidos | (70.588) | (72.647) | (70.588) | (72.647) |

# Demonstrações do Resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro (Em milhares de reais - R$, exceto o lucro líquido por ação)

| | Controladora 01/01/2012 a 31/12/2012 | Controladora 01/01/2011 a 31/12/2011 | Consolidado 01/01/2012 a 31/12/2012 | Consolidado 01/01/2011 a 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Receita Líquida de prestação de serviços** | **1.458.491** | **980.234** | **1.501.783** | **1.125.741** |
| Custo dos serviços prestados | (1.062.661) | (655.523) | (1.098.530) | (765.580) |
| **Lucro Bruto** | **395.830** | **324.711** | **403.253** | **360.161** |
| Despesas gerais e administrativas | (188.365) | (175.907) | (190.497) | (193.572) |
| Outras receitas (despesas) operacionais | 7.228 | (15.711) | 3.240 | (16.641) |
| Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis | (1.464) | (8.903) | (1.485) | (8.903) |
| Equivalência patrimonial | (376) | 8.471 | - | - |
| **Lucro operacional antes do resultado financeiro** | **212.853** | **132.661** | **214.511** | **141.045** |
| Receitas financeiras | 47.160 | 63.887 | 47.363 | 65.639 |
| Despesas financeiras | (105.166) | (66.470) | (105.982) | (73.349) |
| **Resultado financeiro líquido** | **(58.006)** | **(2.583)** | **(58.619)** | **(7.710)** |
| **Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social** | **154.847** | **130.078** | **155.892** | **133.335** |
| Imposto de renda e contribuição social | | | | |
| Correntes | - | (22.409) | (1.045) | (25.666) |
| Diferidos | (48.259) | (7.022) | (48.259) | (7.022) |
| **Lucro Líquido do período** | **106.588** | **100.647** | **106.588** | **100.647** |
| **Resultado abrangente total** | 106.588 | 100.647 | 106.588 | 100.647 |
| **Atribuível aos:** | | | | |
| Acionistas da sociedade | **106.588** | **100.647** | **106.588** | **100.647** |
| **Lucro por ação atribuível aos acionistas da sociedade** | | | | |
| Lucro básico por ação (média ponderada) | **0,68** | **0,74** | **0,68** | **0,74** |
| Lucro diluído por ação (média ponderada) | **0,68** | **0,74** | **0,68** | **0,74** |

# Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro (Em milhares de reais - R$)

| | Controladora 31/12/2012 | Controladora 31/12/2011 | Consolidado 31/12/2012 | Consolidado 31/12/2011 |
|---|---|---|---|---|
| **Lucro líquido do exercício** | 106.588 | 100.647 | 106.588 | 100.647 |
| **Itens que não afetam o caixa:** | | | | |
| Imposto de renda e contribuição social | 48.259 | 29.431 | 49.304 | 32.688 |
| Resultado financeiro | 58.007 | 2.584 | 58.619 | 7.710 |
| Depreciações e amortizações | 97.240 | 50.772 | 100.263 | 58.527 |
| Resultado de equivalência patrimonial | 377 | (8.471) | - | |
| **Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização** | **310.471** | **174.963** | **314.774** | **199.572** |
| Plano de opção de compra de ações | 1.816 | 1.366 | 1.816 | 1.366 |
| Constituição (reversão) de provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis | 1.464 | 12.242 | 1.485 | 12.242 |
| Provisão para glosas e créditos de liquidação duvidosa | 76.811 | 45.043 | 77.848 | 48.496 |
| Provisões trabalhistas | 12.149 | 25.778 | 12.352 | 25.779 |
| Provisão de fornecedores | (1.640) | 7.477 | (896) | 7.710 |
| Outros | 150 | 420 | 320 | 979 |
| **Fluxo de caixa das atividades operacionais antes das variações de ativos e passivos** | **401.221** | **267.289** | **407.699** | **296.144** |
| Contas a receber | (142.554) | (70.867) | (151.598) | (73.469) |
| Estoques | (1.811) | (7.076) | (1.720) | (10.836) |
| Fornecedores/Salários e encargos | (16.556) | (5.914) | (17.001) | (9.879) |
| Variação em outros ativos | (48.062) | (18.856) | (39.640) | (32.117) |
| Variações em outros passivos | (24.646) | (17.595) | (26.394) | (30.876) |
| **Total de variação em ativos e passivos** | **(233.629)** | **(120.308)** | **(236.353)** | **(157.177)** |
| Despesas financeiras pagas | (3.776) | (4.542) | (3.809) | (4.570) |
| Imposto de renda e contribuição social pagos | - | (11.243) | (483) | (11.490) |
| **Caixa líquido proveniente das atividades operacionais** | **163.816** | **131.196** | **167.054** | **122.907** |
| Aquisição de ativo imobilizado e sistemas de informática | (155.380) | (190.761) | (162.845) | (191.510) |
| Venda de ativo imobilizado | 513 | 105 | 513 | 105 |
| Partes relacionadas | (8.350) | (6.920) | - | - |
| ***Empresas adquiridas:*** | | | | |
| Pagamentos | (205.171) | (482.735) | (209.045) | (486.046) |
| Caixa líquido incorporado | 1.187 | 15.827 | - | 28.277 |
| **Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento** | **(367.201)** | **(664.484)** | **(371.377)** | **(649.174)** |
| **Variação de empréstimos e debêntures** | | | | |
| Captação de Empréstimos e debêntures | 7.976 | 502.891 | 7.976 | 502.891 |
| Liquidação de Empréstimos e debêntures | (39.541) | (30.368) | (42.633) | (32.915) |
| Juros pagos de empréstimos e debêntures | (54.535) | (14.323) | (54.569) | (14.323) |
| Juros recebidos sobre aplicação financeira | 20.462 | 39.867 | 20.575 | 39.884 |
| Aumento de Capital | 1.623 | - | 1.623 | - |
| Dividendos e/ou juros sobre capital próprio | (33.857) | (26.715) | (33.857) | (26.715) |
| **Caixa líquido proveniente (aplicado nas) atividades de financiamento** | **(97.872)** | **471.352** | **(100.885)** | **468.822** |
| **Redução de caixa e equivalentes de caixa** | **(301.257)** | **(61.936)** | **(305.208)** | **(57.445)** |
| **Caixa e equivalentes de caixa** | | | | |
| No início do exercício | 481.400 | 543.336 | 486.006 | 543.451 |
| No fim do exercício | 180.143 | 481.400 | 180.798 | 486.006 |
| **Redução de caixa e equivalentes de caixa** | **(301.257)** | **(61.936)** | **(305.208)** | **(57.445)** |

As Demonstrações Financeiras completas foram publicadas nesta data no Diário Oficial do Estado de São Paulo e Jornal Estado de São Paulo.